INTERFACE TECNOLÓGICA

A GESTÃO DE PESSOAS COMO IMPULSIONADORA DO DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS CONTEMPORÂNEAS

THE MANAGEMENT OF PEOPLE AS A PULSE OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF CONTEMPORARY BRAZILIAN ORGANIZATIONS

Diego José Casagrande – diegojcasagrande@gmail.com
Fundação Getúlio Vargas (FGV) – SP - Brasil

RESUMO

O acelerado processo de globalização econômico e o desenvolvimento contínuo dos negócios exigem das organizações uma postura cada vez mais flexível e voltada para a obtenção de vantagens competitivas duradouras. Diante deste contexto, os gestores buscam planejar e definir suas estratégias com o intuito de otimizar a utilização de seus recursos e alcançar seus objetivos propostos. Neste sentido, um dos principais recursos das empresas são as pessoas. Baseado nas características do cenário organizacional contemporâneo, o moderno conceito de gerir pessoas vem deixando de lado os aspectos burocráticos e legais do antigo departamento de recursos humanos, tornando-se uma área que trabalha em consonância com os objetivos estratégicos empresariais em sua totalidade. O principal objetivo deste trabalho é demonstrar como a evolução na área de gestão de pessoas influencia os modelos gerenciais das organizações. Para isso, utilizou-se a revisão bibliográfica como metodologia de pesquisa. Concluiu-se que as pessoas tornaram-se peças fundamentais para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Organizações.

ABSTRACT

The accelerated process of economic globalization and the continuos development of business require organizations to become increasingly flexible in their pursuit of lasting competitive advantage. In this context, managers seek to optimize their resources in order to plan their strategies and achieve their proposed objectives. In this sense, one of the main resources of companies are people. Based on the characteristics of the contemporary organizational scenario, the modern concept of people management has been putting aside the bureaucratic and legal aspects of the old human resources department, becoming an area that works in line with the strategic business objectives in their entirety. The main objective of this work is to demonstrate how the evolution in the area of people management influenced the managerial models of organizations. For this, the bibliographical revision was used as research methodology. It was concluded that the people became fundamental pieces for the organizational success.

Keywords: Human Resources. People management. Organizations.

1 INTRODUÇÃO

Para Viscaino e Estork (2007), o departamento de recursos humanos surgiu nas empresas no século XIX com a função exclusiva de mensurar os registros formais dos trabalhadores, tais como as faltas e os atrasos, bem como outros processos burocráticos que envolviam as rotinas diárias de trabalho. Os chefes de pessoal, diante destas circunstâncias, tinham como características a inflexibilidade e o estrito seguimento das leis existentes.

As organizações de grande porte foram as responsáveis pelas primeiras mudanças na administração de recursos humanos através de investimentos em estudos e pesquisas nos campos da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho. O intuito era fazer com que os chefes de pessoal passassem a visualizar os trabalhadores não somente como meros objetos produtivos, mas também como seres humanos dotados de conhecimentos e capacidades.

Na década de 1920, o movimento de relações humanas trouxe um novo desafio aos gestores. Este novo modelo de administrar teve como base de mudança o estabelecimento de uma nova relação entre empregadores e colaboradores. Anteriormente, a administração operava à base da força e da autocracia. A ordem, a partir desta nova forma de administrar, era preocupar-se com o indivíduo e suas necessidades (VISCAINO e ESTORK, 2007).

Para Chiavenato (2010), a visão existente da área em âmbito contemporâneo é totalmente distinta de sua tradicional configuração. A gestão de pessoas vigente, no século XXI, é caracterizada como a principal responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que enfatiza a importância do fator humano.

Em todas as esferas organizacionais, são as pessoas que produzem, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios e as atividades das empresas. Ao falar em organizações, formalmente também se fala em pessoas, sendo que estas as representam, as vivificam e, com isso, lhes dão personalidade própria.

Segundo Chiavenato (2010), administrar com as pessoas significa visualizar os colaboradores não somente como meros recursos organizacionais, mas fundamentalmente como sujeitos ativos, empreendedores das ações e agregadores de valor nas organizações.

O contexto em que se estabelece a gestão de pessoas é representado, em sua essência, pelas organizações e pelos indivíduos. Sem as organizações e sem as pessoas, portanto, não existiria a gestão de pessoas. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingirem os seus objetivos e cumprir as suas missões. Para as pessoas, contudo, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar inúmeros objetivos.

A gestão de pessoas é uma área extremamente contingencial e situacional. Para poder desenvolver-se, a gestão de pessoas depende de vários aspectos, tais como a cultura existente em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, os processos internos e o estilo de gestão utilizado, além de outras variáveis que influenciam na vertente humanística (CHIAVENATO, 2010).

O principal objetivo deste tipo de pesquisa é confrontar as ideias propostas pelos autores da área, demonstrando assim as diferentes vertentes existentes relacionadas ao assunto proposto. O intuito é abordar os pontos de vista distintos e agregar valor ao trabalho na medida em que os conceitos e definições do tema são tratados de maneira abrangente. Trata-se de um tema que vem ganhando espaço de modo gradativo nas organizações de grande porte.

2 AS PESSOAS COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Chiavenato (2010), para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem somente em produtos e serviços, as empresas estão investindo em pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los e produzi-los efetivamente.

Neste aspecto situacional, as pessoas passam a constituir um elemento básico visando o sucesso empresarial. As organizações dependem diretamente de seus colaboradores para poderem funcionar e alcançar os objetivos e sucesso dos quais almejam.

Ainda segundo Chiavenato (2010), pode-se afirmar que o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos depende da conquista de uma posição bem sucedida nas organizações. Por outro lado, as organizações também dependem diretamente das pessoas para alcançarem as suas metas globais. Desta forma, é válido ressaltar que as organizações jamais existiriam sem as pessoas, pois são estas que lhes concedem vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade para a execução de suas ações rotineiras.

Nas organizações, as pessoas podem ser tanto fonte de sucesso como também de problemas. Por este motivo, é indispensável tratá-las da melhor maneira possível, considerando as suas necessidades e relevando as suas características intrínsecas. Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, as mesmas devem ser vistas como parceiras e elementos básicos para o alcance da eficiência empresarial.

Devido às características técnicas e motivacionais que possuem, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual das organizações. As organizações bem sucedidas se deram conta deste fato e, por este motivo, passaram a tratar os seus funcionários como

verdadeiros parceiros de negócios e fornecedores de competências. Deste modo, deixou-se de lado a visão restrita dos indivíduos como simples empregados contratados, passando assim a valorizá-los como ferramenta essencial na gestão administrativa (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Lima (2011), é possível afirmar que os seres humanos são a chave do sucesso ou do insucesso das atividades organizacionais. Por este motivo, nas empresas de sucesso, o ser humano é visualizado como uma verdadeira vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Menezes e Aragão (2013), as organizações que prezam pelo seu espaço no mercado não devem se preocupar somente em contratar pessoas para a execução de atividades, mas também em capacitá-las e mantê-las num local propício que lhes forneça todas as ferramentas essenciais para a satisfação e crescimento profissional dos colaboradores.

As organizações contemporâneas devem enfatizar as pessoas como seu recurso de mais valioso, tendo em vista a importância de contar com profissionais competentes e aptos a fazerem a diferença frente às ameaças e oportunidades externas. Para isso, é função das empresas investirem em capital humano e perceberem que a sociedade contemporânea está passando por grandes transformações nos âmbitos social, econômico e político.

Lacombe e Tonelli (2001, p.157), afirmam que "a gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados". Nesta abordagem, Chiavenato (2010) ressalta que a administração de recursos humanos é o principal diferencial competitivo nas empresas contemporâneas.

Neste sentido, não basta possuir recursos, tecnologia ou bons produtos e serviços. É necessário possuir talentos humanos que sejam devidamente capacitados para transformar todos estes fatores de produção em resultados positivos em benefício das organizações:

> De nada adianta dispor de recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou mercadológicos sem que se disponha de talento humano para aplicar todos esses recursos com inteligência e competência. Sem pessoas não há organizações ou empresas. Elas constituem o único elemento inteligente que proporciona rumos e direcionamento a toda e qualquer atividade organizacional (CHIAVENATO, 2010, P.10).

Em todas as áreas de atividade organizacional (marketing, produção e finanças, entre outras) é necessário trabalhar com pessoas. Além do conhecimento técnico, o sucesso organizacional depende cada vez mais do conhecimento sobre como lidar com as pessoas que compõem as organizações. Neste sentido, cabe à empresa aproveitar este enorme potencial de vantagem competitiva capaz de garantir a sustentabilidade ao negócio.

2.1 Agregando vantagens competitivas com os recursos humanos

De acordo com Viscaino e Estork (2007), com a evolução do conceito de pessoas nas empresas, os colaboradores passaram a participar das ações no âmbito gerencial. No cenário contemporâneo, o profissional da área de gestão de pessoas deve manter-se capacitado e atualizado sobre o setor no qual atua. Deve, além disso, assumir uma postura independente e voltada à geração de mudanças, evitando manter-se restrito às atividades do departamento.

De acordo com Santos e Carneiro (2008), a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações, estando ambos ligados pelo vínculo da empregabilidade. É no ambiente empresarial que as pessoas passam a maior parte de suas vidas, buscando atingir os seus objetivos individuais, tais como sobrevivência, estabilidade e reconhecimento, entre outros.

Assim como as pessoas, as organizações também possuem objetivos a serem atingidos. Porém, para que isto ocorra, as mesmas dependem das pessoas e da forma como elas serão orientadas visando o alcance das metas estabelecidas. Os objetivos individuais dos funcionários devem ser incorporados aos objetivos gerais da organização. Por este motivo, é fundamental a existência de uma sincronia entre os objetivos da organização e dos seus colaboradores. A mudança no modo de visualizar as pessoas tende a beneficiar as próprias organizações, que passarão a contar com colaboradores mais motivados, conforme citação:

> As empresas que pretenderem se adaptar ao ambiente presente e futuro terão que mudar a sua postura de se relacionar com as pessoas humanas, deixando de usá-las para passar a servi-las, atendendo-as naquilo de que necessitam e na realização de seus interesses (ALMEIDA et al., 1993, p.24).

Lima (2011) ressalta que não se pode mais ter uma visão metódica para gerir as pessoas. É necessário, continuadamente, resgatar o papel do ser humano nas organizações, a fim de torná-los competentes para atuar em suas atividades como parceiros.

Agindo desta forma, a organização verá que o capital humano será o seu grande diferencial competitivo. A figura a seguir demonstra a evolução das características da gestão de pessoas nas organizações.

Figura 1 - A evolução das características da gestão de pessoas nas organizações

	Antes	Agora
Cúpula da ARH	Orientada operacionalmente. Ênfase nas regras e nos procedimentos	Orientada estrategicamente. Ênfase na missão e na visão
Função da diretoria	Define a missão, a visão e os objetivos para os gerentes	Define os valores que balizam a conduta dos gerentes e das pessoas
Função da média gerência	Acompanhamento e controle dos gerentes de nível médio	Aconselhamento e apoio aos gerentes de nível médio
Função da gerência inferior	Funcionário. Mero seguidor das normas internas	Proprietário do processo. Líder das pessoas
Sistemas de remuneração	Salário fixo baseado no nível do cargo ocupado	Incentivos baseados nas metas e nos resultados alcançados. Remuneração variável e flexível
Função principal	Prestar serviços especializados a todos os órgãos da empresa	Assessorar os gerentes e agregar valor à empresa e às pessoas
Foco principal	Foco nos produtos e serviços oferecidos pela área de RH. Objetivos departamentais e táticos. Prestação de serviços internos	Foco nos clientes e usuários. Objetivos organizacionais e estratégicos. Consultoria e assessoramento

Fonte: Chiavenato (2010)

Independentemente de gerir uma equipe de uma micro empresa ou de uma multinacional, o grande desafio do gestor de pessoas contemporâneo é conseguir incentivá-las, motivá-las e fazer como que os objetivos da organização tornem-se também os seus objetivos enquanto colaboradores. Para as pessoas, o trabalho não deve ser visto somente como uma condição para o sustento, mas também como algo estimulante.

O gerenciamento eficaz dos recursos humanos é o sustentáculo para que as organizações possam prestar serviços de qualidade elevada. De nada adianta possuir uma estrutura física excelente e um produto útil se as pessoas que compõem a empresa não se sentirem parte integrante dos processos e resultados da mesma.

Para Gallon *et al*. (2009), a área de gestão de pessoas vem assumindo um papel de grande responsabilidade no âmbito do desenvolvimento organizacional. Na medida em que se torna uma área de caráter estratégico e não somente relacionada ao desenvolvimento de atividades burocráticas, o departamento de recursos humanos vem ganhando cada vez mais força e tornando-se consolidado no âmbito empresarial.

Segundo Fragoso (2009), ao tratar o ser humano como fator de vantagem competitiva no âmbito organizacional, é necessário antes obter a percepção de seu lado humano, que envolve a sua forma de participação e contribuição para as organizações. É preciso pensar nos

colaboradores como fonte de vantagem competitiva e uma herança intelectual geradora de inovação e competências associadas à criação de valor.

De acordo com Chiavenato (2010), as transformações existentes na gestão de pessoas fazem parte de uma tendência implantada pelo próprio contexto organizacional ao longo dos anos, tendo em vista a necessidade de maiores índices de flexibilidade e práticas motivacionais na esfera administrativa e estratégica interna das empresas.

> Durante muito tempo, a Administração de Pessoal (AP) foi conhecida como a área da administração que cuidava exclusivamente de admissões, pagamentos e demissões da mão de obra das empresas, de acordo com a legislação trabalhista vigente. Naquela época, a área de AP considerava apenas as pessoas que trabalhavam em atividades físicas, de operações, mecânicas e fabris. O velho conceito de AP era derivado daquilo que os economistas chamavam de trabalho: uma atividade limitada a transformar o que provinha do fator de produção natureza (CHIAVENATO, 2010, p.6).

Modernamente, o conceito de administração de recursos humanos passou por uma significativa ampliação. Denominada gestão de pessoas, esta é a área da administração que cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa. Ela envolve atividades de atrair, manter e desenvolver as pessoas nas organizações.

2.2 O panorama da gestão de pessoas no cenário contemporâneo

Para Chiavenato (2010), durante grande parte do século XX, a administração de pessoal era um órgão que trabalhava isoladamente no âmbito interno das empresas. Com características extremamente burocráticas e inflexíveis, este era o setor responsável pela execução de serviços rotineiros, tais como folha de pagamento, admissões e desligamentos de pessoal. Além disso, a administração de pessoal não possuía autonomia própria, pois dependia das solicitações de outros órgãos da empresa para executar os seus processos e atividades.

De acordo com Girardi (2001), gerir pessoas por intermédio do departamento de pessoal consistia basicamente em tratar burocraticamente os processos de admissões, pagamento de salários, demissões e as obrigações legais das empresas. Tratava-se, assim, de um departamento de recursos humanos com características fiscalizadoras e reguladoras em sua essência, possuindo restrições e pouca participação na esfera estratégica.

Com o advento da Escola das Relações Humanas e o aperfeiçoamento das teorias comportamentais, a administração de recursos humanos evoluiu gradativamente rumo às tendências contemporâneas. Para Girardi (2001, p.9), “evoluir a gestão de RH surgiu da necessidade do maior conhecimento do ambiente interno e externo da organização”.

Girardi (2001) ainda afirma que, atualmente, a administração de recursos humanos é um órgão que compartilha responsabilidades com os demais setores da empresa. Tornou-se, deste modo, um departamento com características estratégicas e decisórias.

Para Almeida *et al*. (1993), a estratégia original do departamento de recursos humanos esteve muito voltada para a defesa da postura do poder, que por sua vez, era exercido de forma autoritária. Os principais objetivos a serem atingidos eram relacionados à disciplina e ordem, sendo estes aspectos uma responsabilidade formal da área de recursos humanos.

Contudo, com o passar do tempo, para exercer a função de gerir pessoas, tornou-se essencial possuir um bom relacionamento interpessoal e uma postura flexível. Deste modo, ocorreram mudanças na postura das empresas e, em especial, na área de recursos humanos.

Para Bengtson e Järvstrand (2006), o objetivo geral da moderna gestão de recursos humanos é assegurar que a organização possa atingir os seus objetivos através da utilização adequada da força de trabalho. Neste sentido, as organizações necessitam não somente de pessoal qualificado, mas também de sistemas eficientes que auxiliem os colaboradores no exercício de suas funções e responsabilidades. Trata-se de uma relação de reciprocidade.

De modo geral, os objetivos da área de recursos humanos devem ser coerentes e estarem em consonância com os objetivos globais da organização. O principal intuito, neste caso, é direcionar as atividades da gestão de pessoas de forma que tanto as necessidades da organização quanto as necessidades individuais dos colaboradores possam ser satisfeitas.

O propósito da moderna gestão de recursos humanos é assegurar que a organização atraia e retenha pessoas qualificadas, comprometidas e motivadas. Interpretar a necessidade dos colaboradores e satisfazê-las é, em síntese, um aspecto fundamental que compõem a estratégia adequada na esfera da gestão de pessoas (BENGTSON e JÄRVSTRAND, 2006).

Lima (2011) ressalta que, até há pouco tempo atrás, a área de recursos humanos atuava unicamente de forma mecanicista. Neste cenário, prevalecia no empregado a exclusiva visão de obediência e a execução das tarefas dos quais era designado. Para os chefes, por sua vez, o poder era centralizado. Este cenário, contudo, está se alterando gradativamente em boa parte das maiores organizações brasileiras. Trata-se não somente de uma mudança conceitual, mas também de uma nova visão gerencial dos processos empresariais internos e externos.

O autor ainda enfatiza que, para gerir pessoas adequadamente, não se pode mais ter uma visão autocrática e metódica das responsabilidades e atividades das quais lhe são designadas. Diante deste cenário, é preciso discutir e entender as diferenças entre as técnicas gerenciais obsoletas e modernas, estando estas aliadas à gestão da inovação e conhecimento.

As organizações, independente do setor ou serviço oferecido, são compostas por grupos de pessoas dotadas de inúmeras diferenças, sejam estas culturais ou comportamentais. Entretanto, todas as pessoas que compõem as empresas devem estar nelas com objetivos comuns. Uma administração de recursos humanos eficaz e aliada à gestão do conhecimento conduz a organização a garantir vantagens competitivas fundamentais em seu segmento.

Por serem a base de qualquer empresa, ressalta-se que as pessoas são o sustentáculo para que as organizações possam prestar serviços de qualidade elevada. Por este motivo, os indivíduos merecem total atenção por partes das empresas. A partir desta relação, cria-se uma via de mão dupla, onde as pessoas oferecem qualidade de serviços e as empresas retribuem mostrando o caminho para o alcance dos seus objetivos pessoais (LIMA, 2011).

De acordo com Menezes e Aragão (2013), dentre os desafios da nova gestão de pessoas está a importância de valorizar os colaboradores para que eles sintam prazer no ambiente de trabalho, apesar de, em determinados casos, desenvolverem tarefas complexas, repetitivas, fragmentadas e rotineiras. É necessário também que as organizações proporcionem um constante desenvolvimento das habilidades humanas de seus colaboradores, através de medidas essenciais ao seu progresso, como treinamento, benefícios e incentivos.

Segundo Fragoso (2009), o contexto atual dos negócios exige pessoas preparadas e com competências essenciais para enfrentar o mercado. Por outro lado, há também a necessidade de empresas dispostas a oferecer condições favoráveis ao desenvolvimento das competências dos recursos humanos. Deste modo, a diferença das organizações atuais em comparação com os conceitos antigos de gestão consiste no entendimento da essência humanística, ou seja, enfatizando as pessoas, os seus talentos, intelectos e conhecimentos.

De acordo com Chiavenato (2010), assim como o mundo mudou, as empresas também mudaram. Neste contexto, a área de gestão de pessoas precisa acompanhar tais mudanças de maneira contínua. Diante deste contexto, para manter o sistema de gestão de pessoas eficaz, torna-se necessário avaliá-lo e mensurá-lo continuamente a fim de aprimorar o seu funcionamento no âmbito empresarial.

Para Santos e Rocha (2013, p.16), “a temática gestão de pessoas com ênfase no capital humano e desenvolvimento de suas competências é assunto contemporâneo”. Ao analisar os desafios da gestão de pessoas no século XXI, verifica-se que o desenvolvimento de modernas práticas está em evolução e em busca de alinhamento com as estratégias organizacionais.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Desde o final do século XX, a administração de recursos humanos vem ganhando força e consolidação na esfera estratégica organizacional. Ao longo do tempo, as empresas passaram a visualizar as pessoas como importantes instrumentos para o alcance de seus objetivos, tratando-as como fonte de vantagens competitivas e não como meros recursos.

Diante deste novo cenário, é possível observar um leque abrangente de publicações relativas ao segmento de recursos humanos, comprovando assim a importância do tema no cenário organizacional contemporâneo e também no ambiente acadêmico.

O trabalho científico em questão foi elaborado mediante pesquisa bibliográfica, sendo utilizados diferentes conceitos de diversos autores da área de recursos humanos, dos quais se destacam alguns significativamente conceituados no ramo acadêmico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Historicamente, o termo “administração de pessoal” vem cedendo espaço ao termo “administração de recursos humanos”. Este, por sua vez, apesar de ainda ser largamente utilizada por diversos autores, vem sendo substituído gradativamente pela denominação “gestão de pessoas”. Trata-se, deste modo, de um conceito mais adaptável ao atual contexto empresarial. Todas estas denominações, porém, pelo fato de serem essencialmente similares, são totalmente cabíveis para caracterizar a abrangência do estudo humano nas organizações.

Perante o referencial teórico abordado neste trabalho, identificou-se que, antes vistos exclusivamente como recursos produtivos, os indivíduos passaram a ser tratados como capital intelectual no âmbito interno de grande parte das organizações, especialmente em âmbito nacional. Tratou-se, assim, de uma mudança gradual no modo de gerenciar as pessoas.

Segundo Chiavenato (2010), a administração de recursos humanos preocupa-se em tornar melhor a empresa e a qualidade de vida dentro dela. A empresa melhor é aquela que produz mais valor, agrega riqueza e oferece mais resultados. Paralelamente, a qualidade de vida representa o grau de satisfação das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho.

Já Gil (2007) ressalta que os gestores de recursos humanos não podem mais considerar os empregados como meros recursos dos quais podem dispor sob qualquer situação. As empresas precisam visualizar seus colaboradores como parceiros que as impulsionam e nelas oferecem o seu capital humano com expectativa de retorno do investimento dispensado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Caracterizado essencialmente por seu alto nível de burocracia e complexidade, o departamento de recursos humanos das organizações vem demonstrando uma significativa evolução histórica ao longo do tempo. As mudanças no setor não representaram somente novas denominações para o mesmo, mas também envolveram aspectos práticos e contingencias que interferiram diretamente no funcionamento empresarial como um todo.

Num contexto onde as organizações e as pessoas precisam obter vantagens recíprocas, é essencial o estabelecimento de uma relação na qual ambas as partes deverão obter ganhos dentro de um processo de negócios existente. Nesta nova configuração da administração de recursos humanos, pessoas e organizações devem estar em perfeita sincronia na busca pelo alcance de objetivos comuns. Os interesses de ambas as partes são mútuos e interdependentes.

Sem as pessoas não existiriam as organizações, tendo em vista que a estrutura básica destas é formada por recursos humanos. A antiga visão das pessoas como meros recursos produtivos vem sendo, gradativamente, deixada de lado nas organizações do século XXI.

No contexto gerencial contemporâneo, os colaboradores são tratados como parte fundamental do processo de alcance de resultados. Com isso, de modo gradativo, o conceito de capital produtivo tende a ceder espaço ao de capital intelectual.

Com base na abordagem exposta, observa-se que o gerenciamento de pessoas obteve uma nova tendência, deixando de exercer somente atividades operacionais e passando, com isso, a impulsionar as ações do planejamento estratégico das organizações contemporâneas.

Diante disso, a atenção com o lado humano e psicológico dos colaboradores ganhou maior ênfase por parte dos gestores. Atualmente, é possível afirmar que a gestão de pessoas caracteriza-se como um mecanismo impulsionador do desenvolvimento gerencial das organizações contemporâneas, tornando-se, portanto, uma ferramenta gerencial indispensável.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.R.; et al. **Porque administrar estrategicamente recursos humanos?**. Revista de Administração de Empresas (RAE), n. 33, p.12-24. São Paulo, 1993. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a03v33n2> Acesso em: 21 mai.2017.

BENGTSON, B.; JARVSTRAND, G. **Introdução à gestão de recursos humanos**: texto de referência em gestão de pessoas. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/euro_brasil/publicacoes/081016_PUB_introducao.pdf> Acesso em: 20 mar.2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rev. e Amp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4.ed. Rev. e Amp. Barueri: Manole, 2010.

FRAGOSO, S. **Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações**. Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE), v.2, n.3, p.307-315. Curitiba, 2009. Disponível em: <www2.pucpr.br/reol/index.php/rebrae?dd99=pdf&dd1=4961> Acesso em: 19 mar.2017.

GALLON, S. et al. **Gestão de pessoas**: o que andam falando por aí? Uma meta-análise sobre os estudos de gestão de pessoas na área de produção. II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba, 2009. Disponível em: <http://www.uff.br/sta/textos/al001.pdf> Acesso em: 20 jan.2017.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GIRARDI, D.M. **Novo perfil da área de Recursos Humanos**: auditoria interna. Revista de Ciências da Administração (RCA), ano VIII, n.5. Florianópolis, 2001. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/viewArticle/8061> Acesso em: 18 mar.2017.

LACOMBE, B.M.B.; TONELLI, M.J. **O Discurso e a Prática**: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. Revista de Administração Contemporânea (RAC), v.5, n.2, p.157-174. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a08.pdf> Acesso em: 20 fev.2017.

LIMA, R.F.O. **Gestão estratégica de pessoas**: uma ferramenta poderosa. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, 2011. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/61914794.pdf> Acesso em: 19 jan.2017.

MENEZES, J. F.; ARAGÃO, F.S. **Valorização humana como forma de retenção de pessoas nas organizações contemporâneas**. Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira, ano VI, n.8. Lagarto, 2013. Disponível em: <http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo_27_44.pdf> Acesso em: 21 dez.2016.

SANTOS, A.M.P.; ROCHA, N.M.F. **A gestão de pessoas e o desafio de um novo século**. Revista Acadêmico Mundo, ano 1, n.1. Salvador, 2013. Disponível em: <http://www.academicomundo.com.br/artigos/agestao.pdf> Acesso em: 20 mar.2017.

SANTOS, S.L.; CARNEIRO, R.S. **O novo modelo de recursos humanos**: gestão de pessoas. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/266_Seget%202010.pdf> Acesso em: 21 mar.2017.

VISCAINO, C.C.L.; ESTORK, L.A. **Gestão de pessoas**: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações. Revista Científica Eletrônica de Administração (FAEG/FAEF), ano VII, n.13. Garça, 2007. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/5RcsPl2dJl8KVgB_2013-4-30-10-54-58.pdf> Acesso em: 21 jan.2017.