



ADMINISTRAÇÃO

POLYANE CRISTINA RAMOS

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: COMO ALCANÇAR O SUCESSO
ORGANIZACIONAL**

Monte Carmelo - MG

2020

POLYANE CRISTINA RAMOS

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: COMO ALCANÇAR O SUCESSO
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade do Centro Universitário Mário Palmério –
UNIFUCAMP, como requisito parcial exigido para
obtenção do Grau de Bacharel em Administração.
Orientadora: Simone Teles da Silva Costa.

Monte Carmelo - MG

2020

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: COMO ALCANÇAR O SUCESSO ORGANIZACIONAL

RESUMO

A gestão estratégica nas empresas é de extrema relevância quando se almeja alcançar o sucesso. As organizações estão se adequando à medida que enxergam a necessidade da mudança dos processos, da perda de produtividade e de espaço para novas empresas com melhor preparo para lidar com o mercado e todas as mudanças que com ele surgem. O objetivo geral deste trabalho é analisar a importância da gestão estratégica nas empresas. A metodologia utilizada se constitui em pesquisa científica, bibliográfica e qualitativa. A falta de reconhecimento pessoal, medo da mudança; falta da busca de conhecimento leva alguns gestores a realizarem uma má gestão. As inúmeras práticas administrativas, métodos e processos que estão inseridos na gestão estratégica transforma uma organização. O presente estudo possibilitou observar que a gestão estratégica quando bem executada traz visão e desenvolvimento significativo para todos os envolvidos.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO ESTRATÉGICA; PROCESSOS; ORGANIZAÇÃO

ABSTRACT

Strategic management in companies is of extreme relevance when aiming to achieve success. Organizations are adapting as they see the need to change processes, loss of productivity and space for new companies that are better prepared to deal with the market and all the changes that arise with it. The general objective of this article is to analyze the importance of strategic management in companies. The methodology used consists of scientific, bibliographic and qualitative research. The lack of personal recognition; fear of change; lack of the search for knowledge leads some managers to perform poor management. The countless administrative practices, methods and processes that are inserted in strategic management transform an organization. The present article made it possible to observe that strategic management, when well executed, brings significant vision and development to all involved.

KEYWORDS: STRATEGIC MANAGEMENT; PROCESSES; ORGANIZATION

1 - INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de pessoas é uma forma de gestão baseada em traçar objetivos que trazem melhores resultados para as empresas, modelando e reformulando os processos e principalmente trabalhando o engajamento dos colaboradores e demais pessoas que participam de uma organização. Toda empresa que queira se destacar no mercado deve possuir uma gestão estratégica consistente, deve aperfeiçoar seus métodos diariamente, buscar o conhecimento e as ferramentas corretas. A busca dos gestores por um diferencial é notória, pois, no mundo globalizado em que vivemos, são os consumidores finais os responsáveis pelo sucesso ou não da organização.

Para Johnson; Scholes e Whittington (2009, p. 25) a estratégia é a orientação e o alcance de uma organização em longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante e por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos stakeholders.

As organizações ganham uma visão sistêmica, aperfeiçoam seus recursos e o seu tempo, ao implantar a gestão estratégica em seus ambientes. Para isso o mercado busca cada vez mais profissionais que tenham um perfil estratégico, que se capacitem, resolvam problemas e principalmente apresentem excelentes resultados. A tecnologia é imprescindível nessa gestão, pois há um fornecimento de dados que são transformados em informações necessárias para tomadas de decisões assertivas, promovendo o crescimento organizacional.

Na busca da obtenção de bons resultados, a hierarquia de uma determinada empresa precisa ter seus papéis bem definidos com metas e objetivos a serem alcançados. A gestão estratégica de pessoas deve se preocupar com a cultura organizacional que direcione o desempenho de cada colaborador; ter capacidade para assumir riscos; ter visão sistêmica; ter comunicação e liderança; iniciativa e dinamismo; flexibilidade; ter planejamento bem como cultura da qualidade.

Este artigo visa investigar a importância da gestão estratégica de pessoas como fator resultante do sucesso organizacional, e para tal utilizar-se á da revisão bibliográfica.

Diante do exposto, o presente trabalho pretende responder o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância da gestão estratégica para as organizações?

O objetivo geral da pesquisa é analisar a importância da gestão estratégica nas organizações.

Para tanto como objetivos específicos definiu-se ainda:

- Analisar quais os fatores que levam uma organização que possui gestão estratégica a obterem o sucesso organizacional.
- Avaliar os impactos causados em organizações que não possuem essa gestão.
- Discutir de que forma os gestores podem implantar uma gestão estratégica dentro da sua realidade.

Justifica a escolha do tema por este trazer uma contribuição a diversos ramos e públicos que buscam iniciar uma gestão estratégica em sua empresa para recuperá-la de uma crise ou também como forma de melhorar seu ambiente interno e processos.

O assunto que será abordado levará alunos, professores e demais interessados a futuras pesquisas sobre a importância de uma gestão bem estruturada uma vez que muitas pessoas visam empreender e ter seu próprio negócio.

O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi por meio da pesquisa exploratória com dados qualitativos e a coleta de dados por meio de pesquisas bibliográficas.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: na Introdução que é a seção 1, apresenta-se o tema, sua importância, objetivos e o método de pesquisa utilizado; já a seção 2 apresenta o Referencial Teórico incluindo os principais conceitos utilizados na análise dos resultados; a seção 3 apresenta os Aspectos Metodológicos; na seção 4 são ilustrados os Resultados encontrados, incluindo o atendimento aos objetivos propostos; por fim, a seção 5 traz as Considerações Finais sobre o trabalho, incluindo sugestões e recomendações à organização pesquisada e à Academia.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será abordado o tema a importância da gestão estratégica nas organizações, quais passos devem ser tomados para que através dessa gestão planejada a

organização obtenha bons resultados, quais as consequências de não se buscar essa gestão, e discutir como as empresas podem inserir uma gestão sem medo das mudanças.

2.1 - GESTÃO DE PESSOAS

É notável que em um mundo cada vez mais tecnológico as organizações busquem incansavelmente se adequar a nova realidade da gestão estratégica de pessoas, porém muitas mudanças necessárias são vistas com indiferença e o receio das mesmas impedem o crescimento intelectual, social etc. “Administrar com as pessoas significa tocar a organização junto com os colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Trata-se de uma nova visão das pessoas não como mais um recurso, mas como um objetivo” (RIBEIRO, 2017, p 12). A gestão de pessoas surge com o intuito de melhorar a administração dos processos e o capital humano é a parte mais importante e determinante do sucesso dessa organização.

Por gestão de pessoas entende-se em um contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área pelas atividades-fim e atividades-meio das Organizações (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2015, p. 15). Para Knapik (2008, p. 14) a gestão de pessoas deve estabelecer uma intimidade com todas às áreas da organização, desde missão, visão, valores e o ambiente como um todo, como o clima organizacional e as relações ali estabelecidas, sendo assim as duas partes beneficiadas.

Lins e Ribas (2015) definem que os objetivos da gestão de pessoas são: criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento, satisfação plena das pessoas e alcance dos objetivos individuais. Esse novo olhar dos gestores traz para os colaboradores um impulso em decisões, agilidade, melhorias e busca de conhecimento uma vez que são esses funcionários os que podem contribuir com ideias inovadoras (RIBEIRO, 2017).

É possível fazer com que o colaborador se interesse pelas atividades e queira por vontade própria realizá-las com empenho. Assim, o gestor deve desenvolver em sua empresa: trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, capacidade de adaptação e flexibilidade, criatividade e comunicação, iniciativa e dinamismo. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008 p. 54).

Para isso a comunicação organizacional deve ser limpa e objetiva. Dentre muitas dificuldades as quais as organizações se deparam ao realizarem a busca de uma comunicação de qualidade, é importante citar a falta de feedback. Matos (2009, p. 17) diz que “a falta de retorno gera erros e falhas na comunicação que compromete seriamente a produtividade e resultado da empresa, as insatisfações vão se acumulando e isso tudo gera desmotivação”.

Sendo assim a comunicação melhora o ambiente de trabalho/clima interno e externo. Lembrando que o clima pode afetar o rendimento no trabalho e indicar se tais colaboradores estão ou não empenhados no objetivo da empresa. Mas além de oferecer melhores condições de trabalho a esses colaboradores e uma boa comunicação, os gestores devem estar presentes no desenvolvimento intelectual. Vergeurio (2002, p.107) é incisivo ao dizer que a qualidade de produtos/serviços aos consumidores é gerada através de capacitação de pessoal, uma vez que há exigências de um ótimo atendimento pelos clientes.

A capacitação pessoal e profissional deve ocorrer de forma simples e mostrar aos colaboradores que é necessário o bom relacionamento com as outras pessoas envolvidas ou não na organização, e assim compreendido alcançar o desenvolvimento de forma individual por cada um quando o mesmo enxerga a importância e os benefícios. (MARQUES, 2013).

Introduzir uma liderança na gestão do capital humano é fator chave para essa capacitação. Segundo Ruggiero (2020, p. 8) “é preciso que os gestores enxerguem os indivíduos não apenas como recursos humanos, mas também como fonte de conhecimento, sendo necessário desenvolver esses conhecimentos a fim de que esteja em concordância com a estratégia da companhia a médio e longo prazo”. Além de manter uma mente aberta para receber novas idéias permitindo a organização desconstruir conceitos e se abrir para a nova realidade.

Mas como liderar pessoas tão distintas de personalidade, comportamentos e pensamentos e fazer com que a organização cresça? As empresas buscam a tecnologia e o aperfeiçoamento dos processos, estão preocupados com a produção e poucos percebem que para se promover uma evolução organizacional e humana é necessário enxergar a essência do ser humano, no sentido mais íntimo de relação gestor/colaborador (SANTARÉM, 2020). Desta forma é nítido que os gestores devem oferecer cursos, palestras, ajuda em um curso superior desde que também saiba liderar e oferecer um melhor ambiente de trabalho e um

acolhimento dessas pessoas gerando motivação através da influencia para que esses colaboradores produzam além do almejado.

Mesmo oferecendo os recursos disponíveis pode ser que falte motivação pela gestão ou pelo colaborador. “A motivação visa compreender as forças internas e externas que estimulam os colaboradores a acreditar na organização e a lutar para que os objetivos sejam atingidos”. (MAÇÃES, 2018. p. 10). Em geral os fatores que mais geram motivação aos funcionários é o aumento salarial e o reconhecimento profissional. Uma organização que possui uma gestão organizada que já define os cargos e remunerações já está ganhando com isso. Sem necessidade de um acompanhamento as tarefas são cumpridas através da automotivação gerada quando cada colaborador consegue realizar o seu trabalho com mais autonomia e segurança B; D (2018). Porém é fato que deve haver sempre avaliações de desenvolvimento para analisar não somente os cargos mais as habilidades e competências e então realizar atualizações salariais respectivos ao crescimento daquele indivíduo, para que assim o fator salarial não o desmotive.

Portanto ao falar de gestão de pessoas Chiavenato (2014. p. 15) mostra os principais processos:

Agregar pessoas: a organização define quem deve trabalhar na empresa por recrutamento e seleção. Aplicar pessoas: O que as pessoas deveram fazer (cargos e desempenhos)

Recompensar pessoas: recompensas e remuneração, benefícios e serviços.

Desenvolver pessoas: Por meio do treinamento desenvolvimento, programas de mudanças e comunicações.

Manter pessoas: o que fazer para que elas continuem na sua organização também por meio de treinamento, desenvolvimento e programas.

Monitorar pessoas: Saber o que fazem (Sistema de informação gerencial)

Tais processos ajudam os gestores a lidar com os ativos mais importantes das empresas, a gerenciá-los e organizar com mais eficiência as etapas do cotidiano. Atualmente se faz relevante a inserção desses processos no desenvolvimento tecnológico da empresa. Baltzan (2016. p. 9) aborda que “as empresas bem-sucedidas operam de modo multidisciplinar, integrando as operações de todos os departamentos e os sistemas são o principal facilitador das operações”. Ou seja, todas as pessoas devem estar cientes e treinadas para o avanço tecnológico. Ele ainda infere que é extremamente necessário saber lidar com as ferramentas: “é necessário saber transformar os dados em informações. Os

dados são nada menos que dados brutos e as informações são os dados convertidos em um contexto significativo e útil”.

Os administradores quanto gestores da organização deve saber transformar esses dados através de planilhas como Excel, ou até mesmo tabelas em word, diagramas e gráficos, o que já norteia o caminho a ser seguido para uma boa gestão. Gerenciar sem tecnologia no mundo de hoje é uma tarefa difícil, pois, se leva tempo a conseguir gerar esses resultados e ao fazer isso o concorrente já conquistou seus clientes. A tecnologia está transformando os ambientes organizacionais com as diversas formas de trazer satisfação aos clientes seja por meio de rapidez, facilidade, economicidade, etc. E as empresas que não se adequam ou buscam pelo menos estarem equiparadas, vão continuar perdendo para outras que investem nas ferramentas digitais e recursos tecnológicos (YAMAGAMI, 2020).

2.2 - RH como parceiro estratégico

A moderna administração de pessoal RH é tida atualmente como uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Uma responsabilidade de linha pois se espera que cada *manager* da empresa responda diretamente pela administração de suas equipes de trabalho; e uma função de *staff*, pois cabe à área de RH estabelecer diretrizes, normas e critérios de como administrar as pessoas (MARRAS, 2017. p. 24). O RH tem o objetivo de impactar positivamente em relação a receitas/metas/objetivos, buscando para essa organização uma equipe que faça a diferença.

O RH estabelece prioridades dentro de uma organização, ter a melhor equipe é uma delas, e para isso é necessário o recrutamento e seleção. A retenção de pessoas requer um olhar mais rigoroso quanto ao perfil do profissional e traz economias, uma vez que fazendo o recrutamento correto, os custos reduzirão. Na seleção além de passar pelo RH, o candidato deve passar por uma entrevista com o gestor a fim de constatar se aquele candidato possui conexão com a empresa (GUIMARÃES, ARIEIRA, 2005. p. 2008).

O departamento que estrategicamente é essencial para as organizações é o DP (Departamento de Pessoal), responsável pela movimentação econômica financeira laboral do trabalhador, conduzindo essa movimentação através da interpretação e aplicação da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal (Holmes, 2019. p. 14). Com as mudanças e

demandas de um RH inovador e dinâmico esse departamento se integrou e se adaptou à administração dos recursos humanos. As pequenas empresas ainda contam com a terceirização do DP mais conhecidas como escritórios de contabilidade devido à falta de tempo e profissionais qualificados. O que pode se inferir disso é que se para essas empresas o custo com a terceirização é menor em relação à energia e disposição de recursos e pessoal, então se deve ainda continuar com esse processo.

Outro aspecto a ser discutido é o investimento alto em treinamento e desenvolvimento inadequados nas organizações. Muitas organizações estão fazendo esse investimento por falta de pessoas qualificadas e acabam não chegando a um resultado positivo, pois, não planejam aonde chegar (REICHEL, 2008). Assim se o administrador é também o dono do seu negócio à princípio ele pode inserir dinheiro nas mãos de pessoas qualificadas que vão amparar seu negócio ou ele mesmo pode começar a estudar os processos de gestão. Nesse momento percebe-se que o administrador como parte central da empresa pode depois de obter o conhecimento necessário, criar projetos e acompanhar seus funcionários trazendo-os para os objetivos da empresa. Mas essa estratégia só traz resultados positivos se o gestor olhar para fora da bolha, estudar sobre sua organização e ter em mente todas as suas metas e desejos compatíveis com a sua realidade. Reichel (2008, p.15) aborda que quando esses objetivos são atingidos a empresa pode:

Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário. Assim sendo, a organização está habilitada a buscar novas iniciativas de melhorias, bem como: gestão da qualidade, produção e logística, competição baseada no tempo, produção enxuta/ empresa enxuta, criação de organizações focalizadas no cliente, gestão de custos baseadas em atividades, *empowerment* dos funcionários.

Para isso deve existir uma forma de remuneração fazendo com que o candidato vista a camisa da empresa. Resende (2002, p. 33) aborda: “o aspecto mais fundamental da remuneração, no que diz respeito à motivação é a recompensa pelo valor individual representado pela qualificação, competências e habilidades, porque afeta a autoestima das pessoas.” Ou seja, a questão salarial está então integrada no cargo, mas não se pode fazer disso uma regra, há inúmeros colaboradores que desempenham suas funções além do requerido e a elas é preciso fazer o reconhecimento e possíveis adequações de valores ou

até mesmo de cargo, influenciando muitas vezes na motivação e produtividade pessoal e geral.

O setor de RH das organizações atuais passou a criar condições para que os funcionários se tornassem parceiros da empresa, aumentando a rentabilidade da mesma. Souza *et al.* (2015, p.14) abordam que “a área de RH pode desempenhar de modo efetivo seu papel como *business partner*, sensibilizando, capacitando e orientando líderes de modo a evitar prejuízos à organização decorrentes da evasão de talentos.” Porém essa gestão ainda é bastante negligenciada, uma vez que é notório contratações de candidatos que escolhem seus trabalhos de acordo com a remuneração e não pelo simples fato de exercer a função por vocação (SANTOS, 2020). Ainda de acordo com Souza et al. (2015, p. 14) o RH como parceira de negócios deve ir além da elaboração da folha de pagamentos, controle de pontos e benefícios. Seu papel como área consultora, deve residir na participação em todos os processos de RH objetivando contribuir para a sustentação da excelência organizacional.

Sendo assim escolher não se adequar a um mundo cada vez mais estratégico pode acabar destruindo o negócio. Santos (2014) comenta que as pessoas se engajam em uma equipe e buscam trabalhar para fornecer seu melhor quando para elas faz sentido estar ali. Esse sentido mencionado vem dos propósitos fornecidos a ela. Sem estratégia de relacionamento a organização não consegue estabelecer essa parceria de interesses mútuos. Para Ivancevich (2009) os gestores possuem uma responsabilidade muito grande na colaboração da eficácia das relações da empresa como um todo e quando não adotam programas de estratégias de RH há possíveis chances do aparecimento de problemas relacionado a esse departamento.

Resende (1991, p. 37) infere a respeito de cargos e salários: “nenhuma empresa conseguirá evitar uma série de problemas de pessoal que se refletem no *turnover*, na produtividade, no clima organizacional, nas relações trabalhistas, na imagem interna e externa.” A preocupação nesse momento é com a eficácia dos processos, deixar de seguir uma visão ultrapassada e buscar o que gera valor.

2.3 - Gestão do conhecimento e gerenciamento de talentos

“O termo gestão do conhecimento é, na realidade um repensar da gestão para as organizações da era do conhecimento e deve ser aprendido como promoção ou estímulo ao conhecimento assumindo um significado de gestão *de e para* o conhecimento”. (NETO, 2017. p. 9).

Quando se fala de conhecimento pode-se inferir que ele é responsável por gerar competitividade nas organizações. No mundo de tecnologia em que se vive tudo se torna desejado ou indesejado rapidamente devido às novidades, porém empresas inteligentes promovem a busca diária desse valor intelectual para se manter no mercado (TAKEUCHI; NONAKA, 2009. p.39). Para Longo *et al* (2019. p. 28) “a gestão do conhecimento é um processo dinâmico, àgil e em constante construção. Um processo que está sempre sendo reconstruído e resignificado em função do contexto das organizações”.

Sendo assim “se uma empresa com uma base de conhecimento bem desenvolvido operar em um ambiente intensivo em conhecimento, é provável que suas competências específicas desenvolvam uma dinâmica própria, criando dessa forma novas oportunidades estratégicas”. (PROBST; KAUB e ROMI HARDT, 2009. p. 16). Ao abordar sobre essa geração de negócios voltados para a busca da eficiência, a geração de conhecimento é conquistada por novos talentos e nesse momento se busca então como gerenciar esses talentos.

Bom para iniciar esse gerenciamento de pessoas eficientes, a organização volta naquela fase de captação de pessoal que quando bem-feita facilita a gestão. Bichuetti e Bichuetti (2020.p 23) explica que “talento é a pessoa que fará a diferença para que a sua empresa ocupe um espaço no mercado, entretando as empresas tendem a interpretar equivocadamente o termo “talento”, descrevendo-o como uma pessoa com capacidade intelectual diferenciada”. É de grande relevância entender como funciona esse gerenciamento para que quando na prática ele seja desenvolvido com margem pequena de erro. Em geral alguns empresários temem pela rotatividade perder os potenciais talentos e por esse motivo deve sempre ser realizada uma análise dos cenários internos e externos como macroeconomia, o acompanhamento de desenvolvimento intelectual e fatores sociais que geram mudanças no relacionamento e objetivos pessoais e profissionais dos talentos (SILVA, 2019).

Para que se possa fazer um controle desses talentos e amenizar o *turnover* é possível se fazer medições. “Essa medição é uma combinação de ferramentas e práticas que avaliam o desenvolvimento dos funcionários. Esses métodos reduzem a rotatividade, aumentam o desempenho, reduzem o absenteísmo etc. (KINLEY, 2015. p. 15). Porém ao pensar em aplicar esse método a empresa deve obter um conhecimento sobre essa medição, para não a tornar perca de tempo.

Nós próximos anos toda essa gestão estratégica mencionada nos tópicos anteriores se aperfeiçoará e com ela muitas mudanças significativas para as empresas. De um lado o profissional necessitará de maior conhecimento e competência pois, as empresas serão cada vez mais exigentes com seus métodos e de outro lado as organizações que não se adequarem a essa nova imersão de tecnologias e melhorias de gestão não vão conseguir se manter no mercado.

Visto isso os gestores podem mudar suas práticas administrativas desde o momento atual.

Segundo Ulrich *et al.* (2014. p. 215) “no futuro, a abordagem do RH de fora para dentro será uma prática importante para a área. Ter uma abordagem assim significa entender completamente todas as necessidades dos *stakeholders* da empresa e procurar uma agenda de RH adequada”. As pessoas e a tecnologia devem andar juntas na contribuição de receitas para as empresas. Os gestores que priorizam somente a tecnologia acabam por levar prejuízos não calculados por humanos pelo conhecimento e experiência em lidar com diversas situações. (DAVENPORT, PRUSAK, 2003).

Assim sendo para os gestores implantarem uma gestão estratégica há diversas diretrizes a serem traçadas. Kuzaqui; Covas e Gamboa (2005. p. 17) Pensam que:

Mais do que uma obrigação, o planejamento estratégico se constitui numa forma de pensar e agir: a partir da criação e do desenvolvimento de um fluxo sistêmico, estabelecem-se ações e recursos que visem atingir as metas e os objetivos com o intuito de otimizar e alcançar resultados, sem a ocorrência de entropia. Exigi-se para tanto senso pragmático, porém flexível para lidar com as mudanças e transformações que enfrentam empresa e o ambiente em que ela está inserida.

Portanto cada gestão estratégica deve ser conduzida conforme a melhor estratégia para a realidade de cada empresa sendo considerada como fator de extrema relevância a

competitividade de mercado. (HILL; JONES, 2017); Johnson; Scholes e Whittington (2009, p. 25);

3 - ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são abordados os caminhos utilizados para se obter os resultados e respostas acerca da importância da gestão estratégica nas organizações. Segundo Gil (2010) a pesquisa é um conjunto de conhecimentos e investigações, que tem como objetivo responder um problema proposto. Tal problema passa por muitas etapas até que se chegue a um resultado. A pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com um objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos (FONSECA, 2002, p.20).

A metodologia utilizada na presente pesquisa foi por meio da pesquisa bibliográfica que para Macedo (1996) consiste em:

A pesquisa bibliográfica é a busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa (livros, verbetes de enciclopédia, artigos de revistas, trabalhos de congressos, teses, etc.) e o respectivo fichamento das referências para que sejam posteriormente utilizadas (na identificação do material referenciado ou na bibliografia final) (MACEDO, 1996, p. 13).

Quanto à abordagem é classificada em qualitativa, segundo Yin (2016) a pesquisa qualitativa é responsável por mostrar o ponto de vista de participantes de um estudo explicando os eventos baseados em conceitos já existentes, porém, fazendo com que novas ideias surjam a respeito. A pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. (FONSECA; 2002, p. 20).

4 – DISCUSSÃO

Para Knapik (2008, p. 14) a gestão de pessoas deve estabelecer uma intimidade com todas as áreas da organização, desde missão, visão, valores e o ambiente como um

todo, como o clima organizacional e as relações ali estabelecidas, sendo assim as duas partes beneficiadas. Lins e Ribas (2015) definem que os objetivos da gestão de pessoas são: criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento, satisfação plena das pessoas e alcance dos objetivos individuais.

Segundo Ruggiero (2020, p. 8) “é preciso que os gestores enxerguem os indivíduos não apenas como recursos humanos, mas também como fonte de conhecimento, sendo necessário desenvolver esses conhecimentos a fim de que estejam em concordância com a estratégia da companhia a médio e longo prazo”. Baltzan (2016, p. 9) aborda que “as empresas bem-sucedidas operam de modo multidisciplinar, integrando as operações de todos os departamentos e os sistemas são o principal facilitador das operações”.

A retenção de pessoas requer um olhar mais rigoroso quanto ao perfil do profissional e traz economias, uma vez que fazendo o recrutamento correto, os custos reduzirão. Na seleção além de passar pelo RH, o candidato deve passar por uma entrevista com o gestor a fim de constatar se aquele candidato possui conexão com a empresa (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005, p. 2008). Resende (2002, p. 33) aborda: “o aspecto mais fundamental da remuneração, no que diz respeito à motivação é a recompensa pelo valor individual representado pela qualificação, competências e habilidades, porque afeta a autoestima das pessoas. Souza *et al.* (2015, p.14) abordam que “a área de RH pode desempenhar de modo efetivo seu papel como *business partner*, sensibilizando, capacitando e orientando líderes de modo a evitar prejuízos à organização decorrentes da evasão de talentos”.

Os processos estão a cada vez mais se adequando a realidade do mercado e do mundo de oportunidades, onde não mais o dinheiro traz o candidato certo, mas sim o seu empenho e capacidade também de melhorar o âmbito organizacional através do seu carisma e profissionalismo. Resende (1991, p. 37) infere a respeito de cargos e salários: “nenhuma empresa conseguirá evitar uma série de problemas de pessoal que se refletem no *turnover*, na produtividade, no clima organizacional, nas relações trabalhistas, na imagem interna e externa”.

A organização que aplica a estratégia passa a calcular esses riscos e melhorar seus passos para que tanto a parte financeira não se desestabilize quanto as pessoas envolvidas venham a transparecer os problemas ali existentes. Quando se fala de conhecimento pode-

se inferir que ele é responsável por gerar competitividade nas organizações. No mundo de tecnologia em que se vive tudo se torna desejado ou indesejado rapidamente devido às novidades, porém empresas inteligentes promovem a busca diária desse valor intelectual para se manter no mercado (TAKEUCHI; NONAKA, 2009. p.39). Para que se possa fazer um controle desses talentos e amenizar o *turnover* é possível se fazer medições. “Essa medição é uma combinação de ferramentas e práticas que avaliam o desenvolvimento dos funcionários. Esses métodos reduzem a rotatividade, aumentam o desempenho, reduzem o absenteísmo etc.” (KINLEY, 2015. p. 15).

Assim sendo para os gestores implantarem uma gestão estratégica há diversas diretrizes a serem traçadas. Kuzaqui; Covas e Gamboa (2005. p. 17) abordam que o planejamento estratégico necessita de um olhar cauteloso, pois a ação desenvolvida a partir dele deve ser coerente aos objetivos da empresa, buscando sempre a realidade perante os acontecimentos fora ambiente organizacional.

Visto isso os gestores podem mudar suas práticas administrativas desde o momento atual. Segundo Ulrich *et al.* (2014. p. 215) “no futuro, a abordagem do RH de fora para dentro será uma prática importante para a área. Ter uma abordagem assim significa entender completamente todas as necessidades dos *stakeholders* da empresa e procurar uma agenda de RH adequada”. Portanto cada gestão estratégica deve ser conduzida conforme a melhor estratégia para a realidade de cada empresa sendo considerada como fator de extrema relevância a competitividade de mercado. HILL; JONES (2017).

5 - CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa é analisar quais os fatores que levam uma organização que possui gestão estratégica a obter o sucesso organizacional; avaliar os impactos causados em organizações que não possuem essa gestão e discutir de que forma os gestores podem implantar uma gestão estratégica dentro da sua realidade.

Sendo o objetivo geral da pesquisa, mostrar a relevância da gestão estratégica nas organizações. O desenvolvimento da mesma possibilitou observar que as organizações possuem várias ferramentas, métodos e práticas para se obter uma boa gestão, a era do

conhecimento trouxe vantagens para administradores, uma vez que os mesmos conseguem controlar os processos com maior eficiência.

Nota-se também que as empresas que não estão se adequando a nova era e buscando valorizar o pessoal, está perdendo lugar no mercado. A concorrência é uma das barreiras enfrentadas por gestores, e a má gestão pode e traz inúmeras desvantagens para todos os envolvidos. A gestão estratégica se mostra uma aliada muito forte para os gestores hoje em dia, segundo o que foi observado por (RIBEIRO, 2017. p 12); Knapik (2008, p. 14); Lins e Ribas (2015) e demais.

O desenvolvimento do trabalho permitiu afirmar que como aprendizado ficou evidenciado que a gestão estratégica de pessoas é o caminho mais assertivo a se seguir quando a organização busca eficiência, melhoria e desenvolvimento do seu negócio.

O estudo se mostra de grande relevância para futuros gestores, colaboradores e para o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos futuros, que podem contribuir a respeito dos resultados obtidos de empresas que aplicam a gestão estratégica e o benefício dessa gestão para si e para a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALTZAN, Paige. **Tecnologia Orientada para gestão**. São Paulo: AMGH, 2016. p. 9.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014. p.15 .

DA FONSECA, João José Saraiva. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 1.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; JAILSON Oliveira Arieira de. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de ciências empresariais da UNIPAR**. Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

HOLMES, Hélio. Departamento pessoal: Da rotina à gestão estratégica. Viseu, 2019. p.14.

HYRIYAPPA, B . **Gestão de motivação e suas teorias**. Babelcube Inc , 2018.

JOHNSON, Gerry ; SCHOLE, Kevan ; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpx, 2008.

LINS, Andreia; RIBAS, Cassiano Ramalho Salim. **Gestão de pessoas para concursos**. Leya, 2015.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Liderança, Motivação e Comunicação**. Coimbra: Conjuntura Actual, v. 5, 2018.

MACEDO, Neuza Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1996. p. 13.

MARQUES, Wagner Luiz. **Capacitação Pessoa e Profissional: Para a juventude do mundo**. Cianorte: clube dos autores, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 24 .

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. Barueri: Manole, 2009. p. 17.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba: IESD BRASIL S.A, 2008. p. 15.

RESENDE, Ênio. **Cargos, salários e carreira**: Novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo: Summus, 1991. p. 33.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. Saraiva Educação S.A, 2017.

RUGGIERO, Alberto. **Gestão de pessoas e capital humano**. São Paulo: SENAC, 2020.

SANTARÉM, Robson Goudard. **Autoliderança**: uma jornada espiritual para maior consciência na gestão com pessoas. Rio de Janeiro: SENAC, 2007.

SANTOS, Luiz Carlos dos. **Ferramentaria**: A importância de gestão, estratégia e pessoas na construção do futuro. São Paulo: edição do autor, 2020.

SOUZA, Vera Lucia de. *Et al* .**Retenção de talentos e valorização profissional**. Rio de Janeiro: FGV, 2015. p. 14 .

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: editora fgv, 2006.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

YAMAGAMI, Cristina. **Tecnologia não é tudo**. Entenda por que as pessoas são a verdadeira chave para a transformação digital do seu negócio. São Paulo: Saraiva, 2020.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.